

# FINANZ- & RECHNUNGSWESEN IN DER PRAXIS

DEZEMBER 2024 / JANUAR 2025

FINANZMANAGEMENT – RECHNUNGSWESEN – CONTROLLING – REPORTING

## Schweizer Rechnungslegung leicht gemacht

Warum exakte Bewertung der Schlüssel beim Jahresabschluss ist.

[Mehr dazu auf Seite 2](#)

## Das vergessene Debriefing

So beenden Sie Projekte wirklich erfolgreich.

[Mehr dazu auf Seite 6](#)

## MWST-Update 2025

Die wichtigsten Anpassungen auf einen Blick.

[Mehr dazu auf Seite 7](#)

## Erfolgreiches Controlling mit Excel

Best Practices für einen effizienten Einsatz im Controlling.

[Mehr dazu auf Seite 9](#)



## KORREKTER JAHRESABSCHLUSS

Bessere Jahresabschlüsse dank detaillierter Bewertungsgrundsätze.



## Liebe Leserin, lieber Leser

Der erste Beitrag gibt einen Überblick über die relevanten Bewertungsgrundsätze und Vorschriften des Schweizer Obligationenrechts (OR), die für klare und verlässliche Jahresabschlüsse sorgen.

Nach dem Projektabschluss erfolgt meist der Abschlussbericht, und das Projekt gilt als offiziell beendet. Doch ein wichtiger Schritt wird oft übersehen: das Debriefing. Im zweiten Beitrag erfahren Sie, wie ein Debriefing aufgesetzt wird, um das Projekt erfolgreich zu beenden.

Ab 2025 tritt die Teilrevision des Schweizer Mehrwertsteuergesetzes (MWSTG) in Kraft. Im dritten Artikel finden Sie einen Überblick zu den zentralen Anpassungen und wichtigen Punkten, auf die Sie sich rechtzeitig vorbereiten sollten.

Der letzte Artikel beleuchtet praxisnahe Strategien für den sicheren und effizienten Einsatz von Excel. Erfahren Sie, wie Sie typische Fallstricke vermeiden und Ihre Excel-Modelle nachhaltig optimieren können.

Insgesamt bieten die Beiträge wertvolle Einblicke und praktische Hilfestellungen für ein sicheres, effizientes und zukunftsorientiertes Finanz- und Rechnungswesen.

Ich wünsche Ihnen einen erfolgreichen Jahresabschluss und vor allem einen guten Start ins neue Jahr!

Carla Seffinga  
WEKA Productmanagement  
Finanzen und Steuern

# Bewertungsgrundsätze, -grundsätze und Bewertungsregeln gemäss Schweizer Rechnungslegungsrecht

Die präzise Erfassung von Vermögensgegenständen und Schulden bildet die Grundlage der Buchführung. Die korrekte Bewertung ist der Schlüssel zu aussagekräftigen Jahresabschlüssen. Erfahren Sie in diesem Artikel, welche Bewertungsgrundsätze und -regeln gemäss Schweizer Recht entscheidend sind, um Unternehmen zuverlässig darzustellen.

■ Von Prof. Dr. rer. pol. Thomas Rautenstrauch

## Bewertungsvorschriften

### Allgemeine Bewertungsvorschriften (Art. 960 OR)

Mit dem neuen Rechnungslegungsrecht wurden erstmals explizite allgemeine Bewertungsgrundsätze im Art. 960 kodifiziert, die zwar inhaltlich keine wesentliche Neuerung darstellen, allerdings von ihrer strukturellen Einordnung nunmehr klarer als bisher in Erscheinung treten:

1. Aktiven und Verbindlichkeiten werden in der Regel einzeln bewertet, sofern sie wesentlich sind und aufgrund ihrer Gleichartigkeit für die Bewertung nicht üblicherweise als Gruppe zusammengefasst werden.
2. Die Bewertung muss vorsichtig erfolgen, darf aber die zuverlässige Beurteilung der wirtschaftlichen Lage des Unternehmens nicht verhindern.
3. Bestehen konkrete Anzeichen für eine Überbewertung von Aktiven oder für zu geringe Rückstellungen, so sind die Werte zu überprüfen und gegebenenfalls anzupassen.

### Grundsatz der Einzelbewertung

Die Einzelbewertung wird als Regelfall angesehen und ist vor allem bei Immobilien oder Beteiligungen unumgänglich. Dagegen ist die Gruppenbewertung weiterhin möglich und gemäss Botschaft des Bundesrats gedacht für Forderungen (Art. 960b OR) sowie Warenbestände (Art. 960c OR).

### Grundsatz der Vorsicht

Gemäss diesem für die Schweiz zentralen Rechnungslegungsprinzip soll gegenüber Dritten durch die Jahresrechnung kein zu op-

timistisches Bild der wirtschaftlichen Lage der Unternehmung abgegeben werden. Für die Bewertung der Vermögenswerte und Schulden einer Unternehmung heisst das, dass bei Schätzvorgängen z.B. im Zusammenhang mit der Nutzungsdauer nicht zu lang geschätzt wird, Vermögenswerte nicht zu hoch und Verbindlichkeiten innerhalb des Fremdkapitals nicht zu knapp bemessen werden dürfen.

Die Anwendung des Vorsichtsprinzips heisst aber auch weiterhin nicht, dass bilanzierende Unternehmen im Rahmen von Schätzvorgängen stets vom ungünstigsten eintretenden Fall ausgehen sollen. Vielmehr sollen Unternehmen auch inskünftig durch eine vorsichtige Bewertung der Vermögenswerte und Schulden die Bildung von stillen Ermessensreserven in Betracht ziehen. Dies zeigt, dass der Gesetzgeber eben keine «True and Fair View»-Darstellung von der handelsrechtlichen Jahresrechnung nach dem neuen Rechnungslegungsrecht erwartet, sondern nach wie vor den Gläubigerschutz priorisiert. Eine Überbetonung des Vorsichtsprinzips kann jedoch gleichwohl zu einem Konflikt mit dem Ziel der Rechnungslegung führen, falls durch die Bildung von Willkürreserven die zuverlässige Darstellung der wirtschaftlichen Lage eines Unternehmens nicht mehr zutrifft, allerdings ist die Bildung stiller Willkürreserven auch nach neuem Rechnungslegungsrecht möglich geblieben.

Die Tabelle 1 zeigt die Arten stiller Reserven und ihre gesetzliche Grundlage (in Anlehnung an Treuhandkammer, 2009, S. 67).



## Debriefing – das Stiefkind im Projektmanagement

Das Projekt wurde erfolgreich abgeschlossen. Monate an Planung und Durchführung sind dem vorausgegangen. Die Projektleitung hat den Abschlussbericht erstellt, das Budget wurde geprüft, und alles läuft in seinen neuen Bahnen. Was wurde hier vergessen?

■ Von Angela Taverna

Aufgrund der vielfältigen Modelle im Projektmanagement wird darauf verzichtet, auf ein spezifisches Modell einzugehen. Hier wird einzig die Phase nach dem Projektabschluss beleuchtet: das Debriefing mit der Projektleitung, nachdem der Abschlussbericht genehmigt wurde.

Aber ein Sprung zum Anfang muss gemacht werden: das Briefing. Die Briefingphase wird oft als Kick-off bezeichnet, weil darin viele Informationen rund um das Projekt gesammelt und definiert werden. Ziele, Umfang der Projektgruppe, Dauer, Budget und Methoden werden hierin festgehalten. Am Ende des Projekts, ungeachtet dessen, mit welchem Modell gearbeitet wird, werden die Projektmitarbeiter verdankt, das Team wird aufgelöst, und der Abschlussbericht wird besprochen und abgesegnet. Die Projektleitung bleibt bis zu diesem Zeitpunkt in der Verantwortung und sollte den Anspruch auf ein Debriefing haben.

### Décharge erteilen

Diesen Ausdruck kennt man vor allem aus den Aktionärs- und Generalversammlungen, und er erscheint etwas verstaubt und ausser Mode. Décharge erteilen heisst, dass jemand aus der Verantwortung gehoben wird und nicht mehr für ein Vorhaben haftet.

Die Projektleitung hat für eine gewisse Dauer ein Projekt geplant, durchgeführt, ausgewertet und das Team durch ruhige, hitzige und stürmische Phasen navigiert. Sie übernimmt gewissermassen Aufgaben eines Kapitäns. Denn jedes Schiff hat einen Ausgangs- und einen Zielort, einen Auftrag, und dazwischen passieren allerhand Dinge. Oberste Priorität ist: Der Kapitän navigiert Schiff, Waren und Crew sicher zum Zielhafen.



### Die Vergangenheit würdigen

Im Debriefing werden die formellen Dinge, die im Abschlussbericht stehen, verabschiedet. Wichtiger sind die Aspekte, die nicht ausgewertet oder schriftlich festgehalten werden. Das Debriefing findet zwischen dem Steuerungsausschuss (Auftraggeber) und der Projektleitung statt.

1. Auswahl und Eignung des Projektteams inkl. Projektleitung
2. erforderliche Kompetenzen, vorgefundene Kompetenzen, und wie die Lücke dazwischen gefüllt wurde
3. Kommunikation zwischen Steuerungsausschuss und Projektleitung
4. schwierige Situationen und Umgang damit
5. Verhalten und Rolle der Projektleitung
6. Lessons Learned
7. persönliches Fazit
8. Décharge erteilen

Für die Projektleitung ist das Debriefing elementar, um nicht nur die Verantwortung vom Projekt abzugeben, sondern auch, um sich würdig, innerlich und äusserlich vom Pro-

jekt zu verabschieden. Nicht selten fühlen sich ehemalige Projektleitungen weiterhin für das Projekt verantwortlich, obwohl sie für die Konsequenzen Jahre nach Abschluss gar nicht mehr in die Verantwortung genommen werden können. Fragt man hier nach, hat nie eine offizielle Décharge bzw. ein Debriefing stattgefunden.

### Für die Zukunft lernen

Das Debriefing dient der Organisation und den Beteiligten auf verschiedenen Ebenen. Die wichtigste Lektion dabei ist, dass das Projekt damit seinen wahren Abschluss findet und nicht klammheimlich weiterhin an der Projektleitung haftet. Weiter ist durch diese Art der Metakommunikation gewährleistet, dass sich Fehler kommunikativer, sozialer oder persönlicher Art nicht wiederholen.

### Themenhüter installieren

Die Frage ist berechtigt, wer denn die Verantwortung nach dem Debriefing trägt. Empfehlenswert ist, einen Themenhüter für eine gewisse Zeit zu installieren. Um eine Befangenheit auszuschliessen, sollte der Themenhüter nicht die gleiche Person sein wie die Projektleitung. Auch hat ein Themenhüter keine ausführenden Aufgaben oder Weisungsbefugnisse. Themenhüter beobachten die Folgen aus einem Projekt für eine bestimmte Dauer. Sollten sich ausserplanmässige Dinge ereignen, hat der Themenhüter die Pflicht, diese zu melden. Ob diese dann weiterverfolgt werden, ist nicht Sache des Themenhüters, sondern des Steuerungsausschusses. So wird gewährleistet, dass Geschehnisse wahrgenommen und registriert werden und nichts verloren geht.

**Denken Sie beim nächsten Projekt an den Kapitän, der nach einer abenteuerlichen Reise mit dem Debriefing verdientermassen verabschiedet wird.**



### AUTORIN

**Angela Taverna**, Supervisorin Coach & Organisationsberaterin bso, MAS Adult & Professional Education PH LU, Inhaberin der Caleidoscoop GmbH.

Sie begleitet öffentliche und private Organisationen, Führungspersonen und Lerncoachs in der Reflexion und Entwicklung. Organisations- und Didaktikdesigns konzipiert sie ressourcenorientiert.

### JÄHRLICHE MWST- ABRECHNUNG

Warum Sie Ihre Abrechnungsintervalle überprüfen sollten.

Seite 2

### ANPASSUNGEN FÜR GEMEINWESEN

Was sich 2025 ändert und wie Sie profitieren können.

Seite 4

### STEUERFALLEN BEIM LEASING VERMEIDEN

Tipps zur Gestaltung von Leasingverträgen.

Seite 7

### MEHRWERTSTEUERFREI ODER STEUERPFLICHTIG?

So unterscheiden Sie Bekanntmachung von Werbung richtig.

Seite 10

### AGENDA 2025

Die wichtigsten Fristen im Überblick.

Seite 12



#### IN DIESER AUSGABE

## OPTIMIERUNGS- POTENZIAL

Vorteile der neuen jährlichen MWST-Abrechnung ab 2025.

**EDITORIAL**



**Liebe Leserin, lieber Leser**

Ab 2025 gibt es die Möglichkeit zur jährlichen Abrechnung der MWST. Für Unternehmen, die bisher viertel- oder halbjährlich abrechnen mussten, eröffnen sich damit neue Chancen, den administrativen Aufwand zu reduzieren. Im Titelbeitrag lesen Sie, wie Sie von diesen Änderungen profitieren können.

Im zweiten Beitrag erhalten Sie eine kompakte Übersicht über die aktualisierte Information der ESTV für Gemeinwesen und Subventionen. Diese präzisierten Regelungen gelten ab 1. Januar 2025 und klären wichtige Abgrenzungsfragen zwischen hoheitlichen und steuerbaren Leistungen und geben wertvolle Hinweise zur rechtssicheren Umsetzung.

Schliesslich beleuchtet der dritte Beitrag die wesentlichen Aspekte der MWST-Bestimmungen für Leasingverträge und zeigt auf, worauf Unternehmen achten müssen – insbesondere bei grenzüberschreitenden Geschäften.

Wie grenzt man Bekanntmachungsleistungen von steuerbaren Werbeleistungen ab? Im dritten Beitrag erfahren Sie die relevanten Unterschiede.

Abschliessend finden Sie die wichtigsten MWST-Fristen für 2025. Nutzen Sie diesen Überblick, um Ihre Abrechnungen termingerecht einzureichen und mögliche Strafzahlungen zu vermeiden.

Wir freuen uns, Sie auch im neuen Jahr mit allen relevanten Informationen und Best Practices zu versorgen. Bleiben Sie informiert!

Carla Seffinga, WEKA Productmanagement  
Finanzen und Steuern

# JÄHRLICHE MWST- ABRECHNUNG PER 1. JANUAR 2025

MWST-pflichtige KMU bis zu einem Jahresumsatz von etwas über CHF 5 Mio. können auf Antrag ab 2025 die MWST jährlich abrechnen. Dies wird mit Ratenzahlungen verbunden. Der administrative Aufwand für diese KMU und deren Treuhänder sinkt dadurch. Nutzen Sie diese Chance!

■ Von **Christoph M. Meier**

## Einleitung

Seit 2020 läuft das Projekt der Teilrevision des MWSTG. Das nMWSTG ist unterdessen definitiv bekannt. Der Autor hat über die geänderten Themen bereits früher geschrieben.<sup>1</sup> Am 21. September 2024 wurde die nMWSTV definitiv veröffentlicht und wird per 1. Januar 2025 in Kraft gesetzt.

Eine der konkreten Änderungen, die wohl in der Praxis viele KMU und deren Treuhänder betrifft, ist die freiwillige Möglichkeit zur jährlichen MWST-Abrechnung. Bisher waren MWST-Abrechnungen in der Regel vierteljährlich einzureichen und zu bezahlen, bei Anwendung der Saldosteuersatzmethode<sup>2</sup> halbjährlich. Unter gewissen Bedingungen stellt die ESTV neu viertel- oder halbjährlich Akontorechnungen.

Der Autor stellt die schon bekannten Änderungen dar. Aktuell<sup>3</sup> liegen die überarbeiteten Praxispublikationen von der ESTV dazu noch nicht vor. Diese können daher im vorliegenden Artikel noch nicht berücksichtigt werden.

<sup>1</sup> Vgl. WEKA MWST Newsletter 04 April 2022, S. 2–5 sowie 05 Mai 2022, S. 5–6.

<sup>2</sup> Vgl. zu den Änderungen in diesem Bereich den Artikel des Autors in WEKA MWST Newsletter 10 November 2024, S. 2–4.

<sup>3</sup> Der Autor konnte die Entwicklung bis 6. November 2024 berücksichtigen.

## Konkrete Änderungen

**Bisher MWST-Pflichtige:** Die ESTV gewährt den Wechsel zur jährlichen MWST-Abrechnung **auf Antrag** hin. Dies ist **freiwillig**. Die ESTV hat unterdessen bekannt gegeben,<sup>4</sup> dass dieser Antrag für 2025 ab Januar 2025 im ePortal gestellt werden kann bzw. bis zum 28. Februar 2025 dort erfolgen muss. Die zu erfüllenden **Bedingungen** dafür sind gemäss Art. 76b nMWSTV (kumulativ zu erfüllen):

- Die **Umsatzgrenze** in der vergangenen Steuerperiode (aktuell 2024), welche auch für die Anwendung der Saldosteuersatzmethode gilt, wurde nicht überschritten. Diese wird aktuell mit **CHF 5005000.–** angegeben.<sup>5</sup> Diese Umsatzgrenze sollte brutto, also inkl. MWST, zu verstehen sein.

- Der MWST-Pflichtige hat in den vorangegangenen drei Steuerperioden (aktuell konkret 2022–2024) oder, wenn die MWST-Pflicht weniger lang besteht, seit Beginn der Steuerpflicht alle Abrechnungen fristgerecht eingereicht und alle Steuerforderungen vollumfänglich und fristgerecht bezahlt. Beantrag-

<sup>4</sup> Vgl. Publikation der ESTV vom 14. Oktober 2024 unter [www.estv.admin.ch/estv/de/home/mehrwertsteuer/mwst-abrechnen/mwst-aenderungen-2025/mwst-jaehrliche-abrechnung-ab-2025.html](http://www.estv.admin.ch/estv/de/home/mehrwertsteuer/mwst-abrechnen/mwst-aenderungen-2025/mwst-jaehrliche-abrechnung-ab-2025.html).

<sup>5</sup> Diese Limite stimmt nicht mit der Umsatzlimite, welche ab 1.1.2024 aufgrund der MWST-Satzerhöhung für die Anwendung der Saldosteuersatzmethode gilt, überein. Ob dies ein gesetzgeberisches Versehen war, erschliesst sich dem Autor nicht.

# MWST IM GEMEINWESEN UND SUBVENTIONEN

Die MWST fällt auf entgeltliche Leistungen an, die am Markt in Konkurrenz zu anderen Leistungserbringern erbracht werden. Sofern nicht hoheitlich erbracht, sind auch Leistungen von Gemeinwesen steuerbar. Vorliegend ein genereller Überblick und Hinweise zu Praxisänderungen der ESTV für Gemeinwesen vom September 2024.

■ Von Stefan Züst

Die mehrwertsteuerlichen Fragestellungen von Gemeinwesen sind vielschichtig und mannigfaltig. Deshalb hat die ESTV die MWST-Branchen-Info 19 publiziert. Die ESTV hat verschiedene Praxisänderungen und Praxispräzisierungen vom September 2024 zum Anlass genommen, diese Branchen-Info generell zu überarbeiten. Da teilweise auch die Gliederung angepasst wurde, fällt ein einfacher Vergleich mit den bisherigen Branchen-Broschüren schwer. Dieser Artikel soll einen Überblick über die wichtigsten Änderungen sowie die generellen Grundsätze geben.

## Allgemeines zu MWST und Gemeinwesen

Der Inlandsteuer unterliegen bekanntlich die im Inland durch steuerpflichtige Personen gegen Entgelt erbrachten Leistungen, welche steuerbar sind, sofern das MWSTG keine Ausnahme vorsieht. Mit der MWST soll der steuerbare Endkonsum, nicht jedoch hoheitliche Leistungen des Gemeinwesens erfasst werden. Mit anderen Worten sollen also nur marktfähigen Leistungen mehrwertsteuerlich erfasst werden, die unter Dritten im Wettbewerb miteinander erbracht werden.

Den Gebühren, Beiträgen und sonstigen Zahlungen, die für hoheitliche Tätigkeiten empfangen werden, liegen keine Leistungen im Sinne des MWSTG zugrunde, da es sich um Leistungen handelt, die das Gemeinwesen aufgrund seiner staatlichen Pflichten erbringt. Es wäre nicht sachgerecht, wenn das Gemeinwe-

sen auf diesen Leistungen MWST abliefern müsste. Zudem kann das Gemeinwesen auch Subventionen ausrichten, um Tätigkeiten privater zu unterstützen (siehe Abschnitt weiter unten), die zu einer Vorsteuerkorrektur bei der empfangenden Person führen.

Erbringt ein Gemeinwesen jedoch Leistungen, für welche es im Wettbewerb mit privaten Leistungsanbietern steht, z.B. Schneeräumung von Privatstrassen oder der Betrieb einer Mensa einer Schule, qualifizieren diese Leistungen als steuerbare Leistungen, welche zum jeweils gültigen Mehrwertsteuersatz abzurechnen sind. Die Qualifikation und die Abgrenzung dieser Geldflüsse voneinander ist komplex und bedarf für die Gemeinwesen der weiteren Klärung durch Praxisanweisungen. Die entsprechende Unterscheidung ist jedoch auch für die restlichen Steuersubjekte zentral, da diese Leistungen die sie vom Gemeinwesen empfangen, für die eigenen MWST-Abrechnung qualifizieren.

Als Gemeinwesen gelten Bund, Kantone, Gemeinden oder einzelne autonome Dienststellen dieser öffentlichen Gebilde sowie in- oder ausländische öffentlich-rechtliche Körperschaften, Zweckverbände, öffentlich-rechtliche Anstalten und Stiftungen mit eigener Rechtspersönlichkeit oder einfache Gesellschaften, an welchen ausschliesslich Gemeinwesen beteiligt sind.

Gemeinwesen können sich mit anderen Gemeinwesen mehrwertsteuerlich

zu einem Steuersubjekt zusammenschliessen oder auch entscheiden, welche der autonomen Dienststellen einzeln oder zusammen mit anderen autonomen Dienststellen des gleichen Gemeinwesens ein Steuersubjekt bilden wollen. Ein solcher Zusammenschluss führt dann dazu, dass steuerpflichtige Umsätze zwischen diesen Dienststellen eines solchen Steuersubjekts als Innenleistungen ohne MWST zu fakturieren sind. Gründen zwei oder mehrere Gemeinwesen eine privatrechtliche juristische Person, um eine öffentliche Aufgabe gemeinsam zu erfüllen, handelt es sich dabei nicht um ein Steuersubjekt eines Gemeinwesens. Ebenso wenig gilt ein privatrechtlicher Verein, der ausschliesslich Gemeinwesen als Vereinsmitglieder hat, als Steuersubjekt des Gemeinwesens.

Steuersubjekte des Gemeinwesens werden gemäss Art. 12 Abs. 3 MWSTG obligatorisch mehrwertsteuerpflichtig, wenn sie jährlich mehr als CHF 100 000.– steuerbare Leistungen an Nichtgemeinwesen erbringen. Der Umsatz bemisst sich nach den vereinbarten Entgelten ohne die Steuer (Art. 12 Abs. 3 MWSTG). Spitäler, Alters-, Wohn- und Pflegeheime, Sozialdienste und Spitex-Organisationen, Kinder- und Jugendheime, Schulen, Museen und Theater, die Teil eines Gemeinwesens sind, sind zudem von der obligatorischen Steuerpflicht befreit, wenn sie pro Jahr weniger als CHF 250 000.– an Umsatz aus nicht von der Steuer ausgenommenen Leistungen erbringen. Der Verzicht auf die Befreiung von der Steuerpflicht ist möglich.

# STEUER- & FINANZRATGEBER FÜR UNTERNEHMEN

DEZEMBER 2024  
JANUAR 2025

STEUERTIPPS | VORSORGE- UND FINANZPLANUNG | KOSTENOPTIMIERUNGEN

## SCHUTZ VOR DEM UNSICHTBAREN

Warum Cybersecurity zur strategischen Notwendigkeit wird.

[Mehr dazu auf Seite 2](#)

## CHANCEN ERKENNEN, RISIKEN MINIMIEREN

Wie Sie mit SWOT-Analysen gute Entscheidungen treffen können.

[Mehr dazu auf Seite 5](#)

## SCHRITT FÜR SCHRITT ZUR NACHFOLGEREGELUNG

Strategien für die gelungene Unternehmensnachfolge.

[Mehr dazu auf Seite 8](#)

## ÄNDERUNGEN 2025

Die wichtigsten Änderungen für Schweizer KMU.

[Mehr dazu auf Seite 12](#)

IN DIESER AUSGABE

## DIGITALE RISIKEN

Wie Cybersecurity den langfristigen Erfolg sichert.

• EDITORIAL



**Liebe Leserin, liebe Unternehmerin  
Lieber Leser, lieber Unternehmer**

In einer zunehmend digitalisierten Welt ist Cybersecurity mehr als nur ein technisches Thema – sie wird zur strategischen Notwendigkeit. Der Titelbeitrag beleuchtet, warum Unternehmen auf eine umfassende Cybersecurity setzen müssen und wie eine proaktive Sicherheitskultur Ihr Unternehmen schützt.

Der zweite Beitrag zeigt, wie die SWOT-Analyse Unternehmen hilft, ihre Stärken zu maximieren und Schwächen gezielt zu verbessern.

Für viele Schweizer KMU steht die Nachfolgeplanung in den kommenden Jahren ganz oben auf der Agenda. Der dritte Beitrag beleuchtet die verschiedenen Käufergruppen und Verkaufsmethoden.

Ab dem 1. Januar 2025 greifen in der Schweiz weitreichende gesetzliche Änderungen. Der letzte Artikel gibt Ihnen einen Überblick über die wichtigsten Neuerungen und zeigt, was Unternehmen beachten sollten, um rechtzeitig auf die neuen Anforderungen vorbereitet zu sein.

Nutzen Sie dieses Wissen und starten Sie erfolgreich, sicher und zukunftsorientiert ins neue Jahr!

*C. Seffinga*

Carla Seffinga,  
WEKA Productmanagement  
Finanzen und Steuern

# CYBERSECURITY ALS STRATEGISCHE PRIORITÄT

Cybersecurity ist heute eine strategische Notwendigkeit: Durch ihre Integration in die Unternehmensstrategie schützt sie nicht vor finanziellen und reputativen Schäden und stärkt auch das Vertrauen von Kunden und Partnern

• Von Kevin D. Klak

## Einleitung

Cybersecurity ist nicht nur eine technische, sondern auch eine strategische Geschäftsangelegenheit, die wesentlich zur Stabilität und zum langfristigen Erfolg eines Unternehmens beiträgt. Entsprechend gilt es, genügend Zeit diesem Thema zu widmen. Idealerweise ist es ein fixes Traktandum aller VR-Sitzungen. Cybersecurity ist ein komplexes Thema. Holen Sie sich externe Unterstützung oder entwickeln Sie einen Digitalrat, welcher diese Thematiken spiegeln und mitentwickeln kann.

Wir empfehlen, insbesondere die folgenden Ziele zu beachten:

### Sicherheitskultur

Die Diskussion über Cybersecurity auf höchster Ebene setzt ein klares Signal, dass dieses Thema eine hohe Priorität hat. Dies fördert eine Kultur der Sicherheit im gesamten Unternehmen.

### Risikomanagement

Cybersecurity stellt ein erhebliches Risiko für jedes Unternehmen dar. Der Verwaltungsrat muss sich der aktuellen Risiken und Bedrohungen bewusst sein, um effektive Strategien zur Risikominderung zu entwickeln und umzusetzen.

### Compliance

Unternehmen müssen für Kunden oft zusätzliche oder spezifische Cybersecurity-Vorschriften einhalten. Der Verwal-

tungsrat muss sicherstellen, dass das Unternehmen diese Anforderungen erfüllt, um rechtliche Konsequenzen und Strafen zu vermeiden.

### Schutz von Vermögenswerten und Reputation

Cyberangriffe können zu erheblichen finanziellen Verlusten und Reputationschäden führen. Der Verwaltungsrat ist somit in der Pflicht, Strategien zur Sicherung von Vermögenswerten und zum Schutz der Unternehmensreputation zu entwickeln.

### Krisenmanagement

Im Falle eines Cyberangriffs ist ein effektives Krisenmanagement entscheidend. Der Verwaltungsrat muss sicherstellen, dass entsprechende Notfallpläne existieren und regelmässig aktualisiert werden. Zudem gilt es, einen Kommunikationsplan zu entwickeln. Beachten Sie dabei, dass diese Pläne im «Offline-Modus» funktionieren!

### Vertrauensbildung

Investoren, Kunden und Partner vertrauen darauf, dass ihr Unternehmen ihre Daten sicher und auch datenschutzkonform verwaltet. Kommunizieren Sie entsprechend proaktiv. Wir empfehlen, zur Zielerreichung die folgenden Punkte zu beachten:

### Cyberkenntnisse

Jedes Verwaltungsratsmitglied sollte sich in der heutigen Zeit mit den Risiken



# SWOT-ANALYSE IN DER PRAXIS

Die SWOT-Analyse ist ein bewährtes Instrument zur Bewertung der Stärken, Schwächen, Chancen und Gefahren eines Unternehmens. Sie bietet eine klare Grundlage für strategische Entscheidungen und hilft dabei, zukünftige Risiken und Potenziale besser zu verstehen.

• Von Prof. Dr. Thomas Rautenstrauch

## Einleitung

Mit der SWOT-Analyse lassen sich verschiedene für das Unternehmen wichtige, zukunftsentscheidende Untersuchungen vornehmen. Einerseits dient die Analyse der Einordnung von strategischen Zielen in Bezug auf ihre Wesentlichkeit und Machbarkeit. Andererseits gilt sie als ideales Mittel, vor- und nachteilige Auswirkungen einzelner Ziele im Unternehmen selbst und im Umfeld des Unternehmens festzustellen. Ausserdem – gewissermassen als «Ausfluss» der primären Abklärungen – dient die SWOT-Analyse (siehe Abbildung 1) auch als eine wichtige Entscheidungsgrundlage für den Einstieg in das Riskmanagement.

## Anwendung

Als analytisches Schema dargestellt und angewandt, eignet sich die SWOT-Analyse sowohl zur strategiebezogenen Situationsanalyse als auch zur Feststellung der Zukunftsaussichten des Unternehmens im Rahmen der Strategie, für geplante Projekte (z. B. Mergers & Acquisitions) oder zur Untersuchung eines bestimmten Themenfelds (z. B. digitale Transformation). Es werden dabei die verschiedenen Aspekte der entsprechenden Problemstellung identifiziert, analysiert, kategorisiert und dokumentiert. Betrachtet man die zunächst statische Analyse über einen Zeitraum und somit in eine dynamische Betrachtung, fällt auf, dass beispielsweise situativ ungenutzte Chancen im weiteren Zeitablauf zu Schwächen werden können.<sup>1</sup>

Das Gleiche gilt analog für nicht ernst genommene Gefahren, aus denen unverhofft Risiken entstehen können.

Die in Abbildung 1 abgebildete, ursprüngliche SWOT-Analyse zeigt eine klare Trennung: Der obere Teil gilt der Analyse des «Ist-Zustands» für die Zuweisung von Fähigkeiten und Schwächen; im unteren Teil wird das vorhandene «Potenzial» für die Zukunft, mit Chancen und Gefahren, dargestellt.

Mit zielgerichteten Fragen zu den einzelnen Attributen lässt sich auf einfache Weise eine Unternehmenssituation darstellen, woraus entsprechende Entscheidungen getroffen bzw. Massnahmen eingeleitet werden können. Der wichtigste Aspekt ist jedoch, dass eine

weitgehende Klarheit darüber besteht, was aufgrund der Analyse zu tun und was zu lassen ist. Allerdings setzt diese direkte Ableitung «von der Analyse in die Praxis» seriöses Abwägen und Vorgehen, mit einer umfassenden Berücksichtigung der Daten aus dem zu untersuchenden Vorhaben, voraus.

Sehr gute Ergebnisse können bei solchen Analysen im Zusammenhang mit Benchmarking-Projekten erzielt werden. Einerseits erhält man damit Resultate aus dem eigenen Unternehmen, andererseits können diese im Vergleich mit extern erstellten Analysen verglichen werden. Allerdings ist bei diesem erweiterten Vorgang besonders auf die tatsächliche (und möglichst nachweisbare) Vergleichbarkeit zu achten.



<sup>1</sup> Vgl. Stamm, Markus (1999), S. 122.

Abbildung 1: SWOT-Analyse

# LOHN & SOZIALVERSICHERUNGEN

SPEZIALFÄLLE – BERECHNUNGSBEISPIELE – RECHTLICHES

DEZEMBER 2024 / JANUAR 2025  
NEWSLETTER **01**



## Sehr geehrter Leser/-innen

Während sich das Jahr dem Ende zuneigt, ist es von grosser Bedeutung, sich mit den wichtigsten Neuerungen des kommenden Jahres vertraut zu machen. Diese Ausgabe widmet sich daher voll und ganz den Änderungen, die auf Sie zukommen – seien es Anpassungen bei den Sozialversicherungsbeiträgen, der Quellensteuer oder dem Referenzalter. Darüber hinaus möchten wir Ihnen neue Impulse für die HR-Praxis mit auf den Weg geben.

Ich wünsche Ihnen einen erfolgreichen Jahresabschluss und einen informierten Start ins neue Jahr!

Beste Grüsse

Carla Seffinga, WEKA Productmanagement Finanzen und Steuern

## IN DIESER AUSGABE:

- Top-Thema: Neuerungen 2025 Seite 1
- Top-Thema: Besteuerung von Telearbeit Seite 3
- Top-Thema: Erhöhung des Referenzalters Seite 5
- Best Practice: Wandel am Arbeitsplatz Seite 6
- Best Practice: Rückerstattung der AHV-Beiträge Seite 8
- Berechnungsbeispiel Seite 10

## Neuerungen 2025: Das Wichtigste im Überblick

Ab 2025 gibt es in der Schweiz mehrere bedeutende Änderungen im Bereich der Sozialversicherungen, die vor allem die AHV-/IV-Renten und Kinderzulagen betreffen. In diesem Beitrag finden Sie einen Überblick über alle geltenden Regelungen.

### ■ Von Ralph Büchel

#### Das Wichtigste in Kürze

Die AHV-/IV-Renten werden um 2,9% angehoben, um der Lohn- und Preisentwicklung Rechnung zu tragen. Dadurch steigt die monatliche Mindestrente auf CHF 1260.– und die Maximalrente auf CHF 2520.–. Diese Anpassungen sollen die Kaufkraft der Rentner/-innen gewährleisten. Ebenfalls werden die **Kinderzulagen** angepasst, um Familien

mit Kindern finanziell zu unterstützen. Diese Massnahmen sind Teil der fortlaufenden Anpassung der Sozialversicherungen, die auf wirtschaftliche Entwicklungen reagieren.

#### Fristen

##### AHV-/IV-/EO-/ALV-Beiträge

- **monatliche Abrechnung:** Arbeitgeber müssen die AHV-/IV-/EO-/ALV-Beiträge mo-

natlich abrechnen und abführen. Die Frist zur Abgabe dieser Beiträge ist 30 Tage nach Ablauf des Beitragsmonats. Das bedeutet, dass die Beiträge für Januar 2025 beispielsweise spätestens bis zum 28. Februar 2025 abgeführt werden müssen.

- **Endabrechnung des Jahres:** Am Ende des Jahres müssen Arbeitgeber eine endgültige Abrechnung der Beiträge vorlegen, um Differenzen zwischen den bezahlten Akontobeiträgen und den tatsächlichen Löhnen zu bereinigen. Diese Endabrechnung muss spätestens bis 30. Januar des folgenden Jahres gemacht werden. Also für das Jahr 2024 bis zum 30. Januar 2025.

##### BVG-Beiträge (berufliche Vorsorge)

Auch für die Beiträge zur beruflichen Vorsorge (BVG) gelten monatliche oder quartalsweise



## Neues Gesetz und Änderung der Quellensteuerverordnung per 1. Januar 2025

Mit einem neuen Gesetz zur Besteuerung von Telearbeit stellt die Schweiz sicher, dass auch Einkommen von Arbeitnehmenden, welche im Ausland für Unternehmen in der Schweiz tätig sind, besteuert werden kann. Besonders bei einem Arbeitgeberwechsel sorgen klare Regelungen für Transparenz und Rechtssicherheit – sowohl für Arbeitgeber als auch für Arbeitnehmende. Erfahren Sie, wie diese neuen Bestimmungen die grenzüberschreitende Telearbeit betreffen und welche Pflichten auf Unternehmen zukommen.

### ■ Von Brigitte Zulauf

#### Einleitung

Der Bundesrat hat am 1. März 2024 einen Gesetzesentwurf zur Besteuerung von Telearbeit im internationalen Kontext verabschiedet. Das Parlament hat am 14. Juni 2024 zugestimmt. Der Bundesrat setzt nun dieses Gesetz per 1. Januar 2025 in Kraft.

Das neue Gesetz regelt, dass die Schweiz das Einkommen von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern besteuern kann, auch wenn

diese im Ausland leben und von dort aus arbeiten, **solange ein entsprechendes Abkommen besteht**. Aktuell gibt es im Bereich der Steuern spezielle Telearbeitsregelungen mit Italien (für alte und neue Grenzgänger gemäss Grenzgängerabkommen maximal 25% Telearbeit) und mit Frankreich (maximal 40% Telearbeit). Dabei ist zu bemerken, dass die Definition der Telearbeit in den zwei Abkommen sehr unterschiedlich gestaltet ist. Werden die Bedingungen der Abkommen

eingehalten, darf der Arbeitgeber die Quellensteuerbestimmungen ganz normal anwenden. Ziel ist es, dass die Schweiz durch Telearbeit möglichst wenig Steuereinnahmen verliert.

Damit diese Regelungen zwischen den Ländern gut funktionieren, müssen die Arbeitgeber laut Art. 129 des Gesetzes den kantonalen Steuerbehörden die erforderlichen Lohndaten übermitteln. Dies gilt auch, wenn die Mitarbeitenden keine Telearbeit im Wohnsitzland ausführen. Die Übermittlung von erforderlichen Lohndaten gemäss Grenzgängerabkommen mit Italien erfolgt erstmals Anfang 2025 für das Kalenderjahr 2024. Nach Inkrafttreten des Zusatzabkommens zum Doppelbesteuerungsabkommen Schweiz-Frankreich müssen Lohndaten erstmalig Anfang 2026 für das Kalenderjahr 2025 an Frankreich übermittelt werden.

Zusätzlich sieht Art. 127 des Gesetzes vor, dass der Arbeitgeber bei einem unterjährigen Austritt der Arbeitnehmerin oder des Arbeitnehmers eine Bescheinigung ausstellen muss, wenn dies für die korrekte Umsetzung eines internationalen Steuerabkommens notwendig ist. Das Eidgenössische Finanzdepartement hat nun mit der Anpassung der Quel-





## Stufenweise Erhöhung des Referenzalters für Frauen

Ab 2025 wird das Rentenalter für Frauen in der Schweiz schrittweise angehoben. Die Reform AHV 21 bringt jährlich eine Erhöhung um drei Monate, bis das Referenzalter 2028 das Niveau der Männer erreicht. Für die Übergangsgeneration gibt es spezielle Regelungen, darunter Rentenzuschläge und flexible Vorbezugsoptionen. Wie sich das konkret auf die Planung der Rente auswirkt, zeigen wir anhand eines Fallbeispiels.

■ Von Ralph Büchel



### Einleitung

Ab dem 1. Januar 2025 wird das **Referenzalter für Frauen in der Schweiz** schrittweise angehoben. Dies geschieht im Rahmen der Reform **AHV 21**, die auf eine Angleichung des Rentenalters von Frauen und Männern abzielt. Konkret bedeutet dies:

### Erhöhung in Stufen

Das **Referenzalter für Frauen** wird jährlich um **drei Monate** erhöht. Der Prozess beginnt 2025 und wird bis 2028 fortgeführt. Am Ende dieses Zeitraums wird das Referenzalter für

Frauen das gleiche Niveau wie das der Männer erreichen, nämlich **65 Jahre**.

Für Frauen, die im Jahr **2025** 64 Jahre alt werden, bedeutet dies, dass sie **drei Monate später** in Rente gehen können als bisher geplant. Diese Regelung betrifft Frauen, die zwischen 1961 und 1969 geboren wurden, die sogenannte Übergangsgeneration.

### Übergangsregelungen

Frauen der Übergangsjahrgänge haben Anspruch auf **Rentenzuschläge**, um die finan-

ziellen Nachteile der späteren Pensionierung auszugleichen. Zudem werden die **Kürzungssätze** für den Vorbezug der Rente gesenkt, um mehr Flexibilität bei der Rentenplanung zu bieten.

### Fallbeispiel: Frau Meier

**Frau Meier**, geboren am **15. Juni 1963**, gehört zur Übergangsgeneration, deren Referenzalter für den Rentenbezug im Rahmen der AHV-Reform ab dem Jahr 2025 angehoben wird. Frau Meier plant, ihre Rente im Jahr 2027 zu beziehen, also nach dem neuen Referenzalter.

- Geburtsjahr: 1963
- Referenzalter: Erhöhung auf 64 Jahre und 9 Monate
- Beitragsdauer: Frau Meier hat seit ihrem 20. Lebensjahr durchgängig Beiträge an die AHV gezahlt.
- durchschnittliches Jahreseinkommen: CHF 75 000.–
- geplanter Rentenbezug: 1. April 2027 (mit 64 Jahren und 9 Monaten)

Aufgrund der Reform wird Frau Meiers Rentenalter um neun Monate erhöht. Das heisst, sie kann erst im April 2027 ihre Altersrente beziehen. Da Frau Meier die Rente nicht vor dem erhöhten Referenzalter bezieht, erhält sie einen Rentenzuschlag. Dieser wird je nach Einkommen und Beitragsjahren berechnet. In Frau Meiers Fall, mit einem Jahreseinkommen von CHF 75 000.– und einer vollständigen Beitragsdauer, beträgt der Zuschlag CHF 120.– pro Monat. Aufgrund der Beitragsjahre und des Einkommens beträgt die reguläre AHV-Rente CHF 2298.– (Stand 2025). Mit dem Rentenzuschlag von CHF 38.– erhält sie eine AHV-Rente von CHF 2336.– pro Monat. Diesen Zuschlag erhält sie lebenslang, da sie die Rente nach dem Referenzalter bezieht.



### AUTOR

**Ralph Büchel** ist Geschäftsleiter von Caveris. Er hat seine Berufserfahrung in der Gewerbe- und Industriebranche begonnen. Danach wechselte er ins Treuhand-/Revisionsgeschäft und später in die Steuerverwaltung. Bevor er dann seine eigene Firma, die Caveris AG, vor über zehn Jahren gründete, war er Abteilungsleiter Besoldungsadministration/Versicherungen eines grösseren Unternehmens. In dieser Funktion war er gleichzeitig Geschäftsleiter einer Pensionsversicherung.